

MANAGEMENT TO EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Evaristo Méndez Quintero*
Universidad del Zulia

RESUMEN

Este artículo tiene por objetivos: 1) analizar el concepto de gerencia académica o educativa, 2) analizar la evolución histórica y coyuntural de esta disciplina en las instituciones educativas, en particular de la Universidad del Zulia. 3) proponer un modelo de gestión del cambio educativo basado en la innovación. La metodología utilizada fue cualitativa, con un diseño documental, analítico, histórico y de prospectiva. Se concluye que las organizaciones educativas, especialmente las universidades presentan una gerencia ejecutiva, normativa, empirista y voluntarista que si bien ha dado resultados en el tiempo, impide asimilar los cambios tecnológicos, científicos, epistemológicos y organizacionales necesarios para que puedan estar a la vanguardia del desarrollo. Se propone la constitución de un sistema gerencial estratégico que permita lograr la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la calidad de la educación.

Palabras clave: gerencia, organización, educación, innovación.

ABSTRACT

This paper aims to: 1) to analyze the concept of academic or educational management, 2) to analyze the historical evolution of the discipline in educational institutions, focusing attention on the University of Zulia. 3) to propose a change management model based on educational innovation. The methodology was qualitative, with a design documentary, analytical, historical and prospective. We conclude that educational organizations, especially universities, have an executive management performance, regulatory, voluntary and empiricist that while has paid in time, prevents assimilate technological, scientific, epistemological and organizational necessary for them to be at the forefront of development. We propose the development of a strategic management system model that achieves the effectiveness, efficiency, and quality of education.

Keywords: management, organization, education, innovation.

(*) Doctor en Ciencias de la Educación, Sociólogo, Ex Secretario Ejecutivo de la Comisión Central de Curriculum de la Universidad del Zulia. Profesor Titular Emeritus de la Universidad del Zulia
e-mail: evaristomendez22@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En las recientes III Jornadas de Pregrado (sep. 2012) auspiciadas por la Universidad del Zulia se incorporó como temática de discusión la gerencia educativa, cuestión que representó un avance significativo para entender la complejidad de la docencia, hasta ahora llevada fundamentalmente por el curriculum. El mejor curriculum si no se acompaña de un modelo o sistema gerencial no tendría éxito a la hora de su aplicación. El curriculum es necesario, pero no es suficiente para lograr los resultados educativos. Ahora bien ¿Cuáles son las razones para establecer esta relación entre curriculum y gerencia, y más ampliamente entre organización universitaria y gerencia? ¿Qué papel se le asigna a la gerencia dentro del funcionamiento de las universidades? Estas son las principales interrogantes que se intentan dilucidar en el presente artículo. El cual lo hemos realizado en el contexto del crisis del paradigma universitario moderno (Méndez, 2006), bajo una metodología cualitativa, con un diseño documental, analítico, histórico y de prospectiva.

Este artículo tiene por objetivos analizar en primer lugar, el concepto de gerencia académica o educativa; en segundo lugar, la evolución histórica y coyuntural de esta disciplina en las instituciones educativas, en particular de la Universidad del Zulia. En tercer lugar, tiene el objetivo de fundamentar la gerencia educativa como variable estratégica para el desarrollo de las universidades, estableciendo estrategias sustantivas y de cambios organizaciones a partir de la innovación. La finalidad del trabajo es crear conciencia en la comunidad universitaria de que la gerencia es tan importante como el curriculum, el presupuesto, los recursos humanos para el desarrollo de la universidad, teniendo la particularidad de que es un subsistema que integra de manera orgánica todas las funciones, áreas y procesos humanos y materiales de la organización.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GERENCIA ACADÉMICA

Sin entrar en una discusión epistemológica, en el sentido de delimitar su origen y campo de la gerencia así como sus

semejanzas y diferencias con los términos administración o gestión educativa, en este trabajo se utilizarán indistintamente ya que se usan según sea el nivel de decisión estratégico, táctico u operativo de la organización. Así pues, se entenderá por gerencia académica o educativa a aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad lograr el éxito de una organización en términos de eficacia (lograr los objetivos en la docencia, la investigación y la extensión), eficiencia (tener y emplear de la mejor manera los recursos escasos otorgados y/ o generados a su interior), efectividad social (impacto duradero de los programas en los estudiantes, en la comunidad interna, en la comunidad externa y en la sociedad y el Estado en general), calidad (procesos y productos curriculares, académicos, investigativos, de extensión y de servicios orientados a la satisfacción de los estudiantes y profesores así como de la comunidad en general), de convivencia (integración valorativa, racional y emocional de todos y cada uno de los miembros de la organización), de gobernabilidad (acuerdos democráticos para la toma de decisiones y la funcionalidad de la organización, pertinencia (utilidad y beneficio social) y responsabilidad social (que no solo beneficien sino que permitan el desarrollo individual y social en términos de sustentabilidad social y ambiental).

Desde sus orígenes la administración educativa, ocupaba una posición secundaria en el contexto de las ciencias pedagógicas (Vílchez, 1991). Se definía en dos direcciones. La primera, al conjunto de normas y procedimientos que debían cumplir las escuelas para encaminarse a los fines de la educación de la sociedad y del Estado (Luzuriaga, 1975; García, 1974). De allí el concepto de inspección y de supervisión educativa. Igualmente, se refería al conjunto de normas y procedimientos de servicios educativos. En las organizaciones educativas generalmente se entiende por administración a todos los servicios de presupuesto, recursos humanos, docentes, administrativo y obrero, suministros, distribución de las tareas y responsabilidades, auditoría, y de archivo entre otros.

Esta concepción de la administración es muy limitada pues se refiere a algunas funciones internas y externas de la organización, y no a la totalidad de la misma. Por ello, cualquiera que sea el nombre, la gerencia alude a una forma de dirección total y/o parcial de las organizaciones. Pero la gerencia presenta su

especificidad según sea la organización. No es lo mismo gerenciar un comercio que hacerlo con la educación, por ello le agregamos a la gerencia, el apellido académica o educativa para que quede claro que nos referimos a la educación. En este sentido, también dilucidamos que puede haber gerencia en una organización educativa pero no gerencia académica, en el sentido que los procesos gerenciales no están integrados a los procesos académicos. Puede haber toma de decisiones y planes estratégicos pero aun así puede que no exista la gerencia académica. Pueden los directivos haberse formado en gerencia pero no ejercer la gerencia académica. Puede haber gerencia en general desvinculada del quehacer y la dinámica de las organizaciones educativas, especialmente de las universidades, donde haremos más énfasis en el análisis.

La gerencia académica entonces, no solo aplica los pasos de la ciencia gerencial, sino que hay que hacerlo con conocimiento de causa y con detalle del campo que abarca realmente la educación y su acción. Podemos llamar a expertos, por ejemplo, para que hagan el plan de una escuela o una universidad, pero si no conocen el curriculum, las funciones universitarias, o las características de la comunidad educativas jamás podrán hacerlo bien. Es necesario que la planificación sea realmente educativa, por lo que exige que sean los directivos, maestros y profesores quienes se formen en la gerencia y la apliquen en sus sitios de trabajo, con sus alumnos, con sus colegas, con su comunidad.

La gerencia en las organizaciones educativas, en particular de las universidades, o la gerencia sobre las universidades sin su contenido, es una forma de dirección basada en supuestos generales de las organizaciones o basada en la experiencia de los directivos, la cual consiste en elaborar los planes según la norma establecida, ejecutarlos y si queda tiempo, evaluarlos.

La gerencia académica -insistimos- desde el punto de vista estructural, es la acción sistemática y orgánica que se ejerce sobre las dimensiones de la academia, y no se agota en su esencia o en su estructura medular al curriculum, a la docencia, a la investigación y a la extensión. Busca que los servicios de apoyo se acoplen necesariamente a estas funciones principales. Y en ese sentido se vuelven sistémicos y holísticos, de modo que el apoyo se

vuelve académico también. Para ello, el directivo integra su formación profesional con la formación gerencial y la formación con la estructura sustantiva de la educación. Se constituye en un experto en la conducción de la educación.

La gerencia académica será estratégica y situacional cuando la toma de decisiones y acciones internas y externas de la universidad no solo abarque el largo plazo, sino que también pueda diagnosticar, explicar e interpretar a tiempo los grandes cambios que están operando en el entorno tanto a nivel mundial, internacional, nacional, regional y local. De modo que inmediatamente y sin perder tiempo realice los cambios internos pertinentes ante la complejidad del mundo actual. Los cambios tienen que hacerse en un doble sentido, más cuando se trata de las universidades autónomas: Un cambio donde se adapta a la vanguardia y un cambio propuesto y generado desde la universidad para con el entorno.

La gerencia académica estratégica no es planificación pero si la abarca porque ese largo plazo no se refiere al tiempo sino a la visión, a la misión y a los valores que asume la organización educativa frente a sí misma y frente a su medio ambiente. Esto da la direccionalidad y alinea los recursos para alcanzar los objetivos y metas propuestas. La gerencia académica no es evaluación, pero la contiene de manera necesaria al comprender que hay que cerrar ciclos académicos, donde se pueda cualificar y/o cuantificar los resultados y así hacer los cambios para el siguiente ciclo gerencial-académico. La gerencia académica, en síntesis, ha tenido como centro a los seres humanos que participan al interior de la organización educativa, coordina de manera dinámica todos los procesos de planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroalimentación de la misma, todo realizado en un contexto consensual, democrático y ético para poder alcanzar los fines de la organización educativa, cuna del hombre nuevo y de la nueva sociedad.

Para poder aplicar la propuesta de un modelo gerencial se ha elaborado **El Sistema Haga Luz** (Méndez, 2004) que a nivel estructural consta de una matriz de dos entradas con dos macro variables. La primera, la variable gerencia, atendiendo a los procesos generales y particulares de planificación, organización,

dirección, control y evaluación. La segunda, la variable áreas de desarrollo, compuesta por las sub áreas de desarrollo de los estudiantes, de los profesores, del personal directivo y la sub área de desarrollo social entre otras. Cada sub área a su vez queda estructurada en mini áreas de desarrollo, por ejemplo, la subárea de desarrollo de los estudiantes, no solo está conformada por la formación de los estudiantes, sino también por la selección, el ingreso, la prosecución, el apoyo académico, como la bibliotecas, servicios de información, el apoyo administrativo, la promoción, entre otros.

Esta matriz confeccionada originalmente a nivel manual y ahora en forma computarizada permite diagnosticar el estado de las áreas académicas en los ciclos semestrales o anuales y constituye la base para la evaluación y la toma de decisiones.

Para finalizar este punto es necesario aclarar que la gerencia no lo es, por lo tanto no subordina a la organización, sino por el contrario ella debe responder a su naturaleza y finalidad.

ORIGEN HISTÓRICO DE LA GERENCIA ACADÉMICA EN LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA.

Antes de noviembre de 1980, en la Universidad del Zulia, el curriculum universitario ocupaba un rol secundario en la toma de decisiones de las autoridades universitarias. Para la mayoría de las escuelas, el curriculum era solo un listado de materias, que cuando eran cursadas por el bachiller se les otorgaba el título de pregrado correspondiente. No había perfiles de egreso, ni estructuras curriculares. Había excepciones como los Estudios Generales, la Escuela de Socióloga y Trabajo Social, pues eran las creaciones más reciente y fueron realizadas con un modelo teórico sobre lo que debía ser el curriculum. Desde esa fecha de 1980, el curriculum paso a ser una variable estratégica, pasó a ser una variable medular para el desarrollo de la Universidad del Zulia, e impactó en las otras universidades a nivel nacional como visión estratégica del curriculum. Pasó a ser estratégica en el sentido de que se creó una visión y un modelo para la formación del profesional universitario: Una formación integral (Laredo y otros. 1983) y esa

visión fue y es a largo plazo. Se ha venido ajustando y cambiando a través de las resoluciones 227 de la década de los ochenta, en la resolución de 329 de la década de los noventa, ambas del siglo pasado y la resolución 535 de la primera década de este siglo, y al ser estratégica, orientaba y orienta la construcción curricular de todas y cada una de las carreras que ofrece la universidad. Antes de los años ochenta, el curriculum era una actividad funcional, después de los ochentas una variable estratégica central. Esto significaba: 1) la unidad en la formación del pregrado sin desnaturalizar las especificidades de todas y cada una de las carreras, 2) La constitución estructural y funcional de la organización curricular a nivel de la universidad, a nivel de las facultades y a nivel de las escuelas. 3) El Consejo Universitario dio el paso trascendental de nombrar Comisión Central de Curriculum de La Universidad del Zulia, adscrito al Vice Rectorado Académico. Para ese entonces, a cargo del Dr. Gastón Parra Luzardo. Quedó conformada por la Dra. Inés Laredo como Presidenta, el autor de éste artículo como Secretario Ejecutivo y otros importantes profesores e investigadores de toda la universidad. 4) La formación de los miembros de las comisiones de curriculum. 5) La publicación tanto del texto la Formación de Profesionales eficientes, como los documentos de soporte a las comisiones de trabajo. Y 6) La asesoría permanente en materia de cambio curricular.

Si bien es cierto que se había dado un paso significativo con el curriculum, se presentaron problemas en la aplicación del mismo, problemas de comunicación entre las comisiones y la comunidad estudiantil y profesoral, pues el cambio se volvió solo de expertos entre la comisión central y las comisiones de las facultades y escuelas, siendo estas comisiones especiales que se salían del nivel de mando de la organización. Esto fue detectado a través de dos investigaciones del autor en 1986 y 1998. Estas fueron: 1) **Hacia una Comunicación Efectiva para las Universidades**, y 2) **Qué y Cómo Administrar y Evaluar las Escuelas de las Universidades**. En ambos estudios se demostró que:

- 1) La transformación curricular planeada no se había dado porque, en primer lugar, era una transformación de expertos, normativa, directiva, y ejecutiva, es decir, se decidió una norma desde la cúspide de la pirámide educativa, la cual habría que cumplir obligatoriamente por parte de la

comunidad, pero esta no estaba preparada ni psicológica ni profesionalmente, para este cambio.

- 2) El 96 % de la comunidad universitaria, no sabía lo que era el nuevo curriculum y el 87 % de los directivos desconocían lo que era administrar o gerenciar el curriculum, mucho menos la academia en general.
- 3) No existía un sistema de comunicación eficiente entre las autoridades y las escuelas que ejecutan el curriculum, solo existía la vinculación entre la Comisión Central y las Comisiones de las Escuelas. Prácticamente el cambio curricular fue de “expertos” o concedores de las nuevas normas curriculares.
- 4) Y finalmente, la practica directiva tenía como característica la de ser empírica, voluntarista y coyuntural, donde en el mejor de los casos, se atendían las urgencias de la cotidiano y no lo importante de sus área de trabajo.

Lo anterior se verificaba en un contexto organizacional tradicional, compuesta como ya se sabe de facultades, escuelas, departamentos. Instancias aisladas unas de otras dentro de las facultades y más aislada aun a nivel de toda la universidad, es decir, se organizaban en términos burocráticos, atendiendo a la división especializada del trabajo directivo de la gerencia educativa.

Frente a lo anterior se propuso: 1) un modelo de comunicaciones para la universidad, 2) unidades de información y comunicación y 3) la formación de los directivos de la universidad en gerencia educativa. De estas propuestas solo la Facultad de Medicina asumió la segunda, con la elaboración del periódico Diagnóstico, coordinado por la Profesora Isabel Losi de Méndez.

Hasta principios del año 91 solo había diagnósticos, propuestas y difusión ante la comunidad. Inclusive a solicitud de la Asamblea de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, se propuso un Modelo de Evaluación, pero lamentablemente no pasó a su aplicación.

El panorama cambió cuando se presentó una emergencia entre la visión del gobierno de turno y las universidades autónomas. La coyuntura política y gubernamental proponía la privatización de la educación superior autónoma, por ser considerada deficiente. El Ministro de Educación de ese momento, provenía de la empresa privada y de una formación tecnocrática promovida por el IESA, formando parte de lo que posteriormente se llamó modelo neoliberal. Se afirmaba que las universidades autónomas se tenían que ajustar a la eficiencia para que no perdieran recursos, para que fueran universidades de élite. El problema era la gerencia, tanto a nivel general, como a nivel táctico y operativo. La postura del gobierno, del ministro, traía confusión al interior de las universidades en relación a la gerencia porque la concepción de la misma era muy limitada, era economicista. Había confusión, incertidumbre y temor a la intervención.

A nivel la Universidad del Zulia las propuestas del autor cobraron entonces importancia. Ante esta situación, no solo el autor llamó la atención sobre la importancia de la gerencia educativa o gerencia académica, sino que se pasó a una etapa de aplicación. La Facultad de Humanidades y Educación a través de su Decano, Prof. Alfredo Márquez, del Director de La Escuela de Educación, Prof. Rafael Echeverría, y la Directora de Planificación, profesora Bienvenida Romero de Iragorry, asumió de manera estratégica la gerencia académica. Se diseñaron tres etapas: 1) la etapa de formación de los directivos, 2) la etapa de aplicación de un modelo gerencial denominado SISTEMA HAGA LUZ, un Sistema Humanístico de Administración y Gerencia Académica para la Universidad del Zulia, diseñado por el autor de este trabajo. Y 3) la etapa de evaluación.

En la primera etapa se formaron ciento veinte (120) profesores en gerencia académica, de los cuales, 15 se convirtieron en facilitadores. Esta formación duró año medio. La segunda etapa comenzaba constituyendo el comité ejecutivo para la aplicación del modelo de gerencia, pero quedó allí paralizado ante un cambio de autoridades. A pesar de esto, en la Facultad de Humanidades y Educación, y a partir de la iniciativa de la Directora de Postgrado, la Dra. Virginia Pírela, se generó un movimiento para la creación de la cátedra de Gerencia Académica en el postgrado y el autor de este artículo tuvo el honor de dar la conferencia inaugural.

Inmediatamente la Decana y el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, asumieron el programa de formación, pero... los factores políticos internos lo paralizaron, sin mayores consideraciones, a pesar de que el Consejo de la Facultad emitió una resolución en la que se señalaba, que a partir de esa fecha, todas las autoridades de la facultad debían formarse en el ámbito de la gerencia académica para ejercer sus cargos directivos. Y en forma paralela, se formaron cerca de 20 supervisores y directores de la Zona Educativa del Zulia, en el ámbito de la gerencia académica. Esto fue posible gracias a la colaboración de la Soc. Isabel Losi, quien tenía a su cargo el Programa del Maestro Promotor de la Salud.

En síntesis, el encuentro entre la Facultad de Humanidades y Educación y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, fue muy importante para el desarrollo de la gerencia académica.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA ACADÉMICA EN LAS UNIVERSIDADES.

En este inicio de la segunda década del siglo XXI, la gerencia académica tiene carta de ciudadanía en los propios centros educativos, incluyendo las universidades. En éstas se imparten cursos en pregrado, especializaciones, maestrías; se realizan investigaciones, trabajos de ascenso, trabajos de pregrado y hasta tesis doctorales. Aquí se destacan por lo menos las tesis de la Dra. Navarro, Directora de la Comisión Central de pregrado de LUZ, de la Dra. Gómez, Decana de la Facultad de Arquitectura, del Dr. Parra, ex director de Postgrado de Economía y de la Dra. Palencia, Directora de Cultura de la Universidad del Zulia, entre otros.

Sin embargo a los 26 años de haber sido propuesta la Gerencia Académica, todavía ocupa un lugar secundario en la estructura organizacional y en la toma de decisiones, y no forma parte ni de la cultura cotidiana de las autoridades ni de la propia comunidad universitaria. Y no es considerada como un elemento que forma parte de las grandes líneas estratégicas de desarrollo de las universidades. Unido a lo anterior, la Universidad es la única macro organización que no forma a sus gerentes para ejercer los cargos académicos. Aceptando inclusive que una autoridad es

puesta por elecciones internas, eso no quita que se forme para el cargo, porque no es suficiente que tengan el nivel más alto en el escalafón universitario como lo es el de ser Titulares o Doctores, es necesario que tengan una formación gerencial académica para ejercer los cargos universitarios. No es adecuado partir del supuesto que con el tiempo va aprendiendo la gerencia académica, o basta con tener experiencia para ejercer un cargo, pues esta posición es muy peligrosa en tanto que por desconocimiento del objeto de trabajo como lo es la dirección de una dependencia educativa, puede retrasar, paralizar o desvincular dicha dependencia y así no cumplir con objetivos de la educación, ni podría cambiar ante los cambios del entorno.

Tanto ayer como hoy la situación de la gerencia académica es igual, tanto en su estructura como en su funcionamiento. Los estudios y diagnósticos realizados en los años ochenta concluían que la conducción de las organizaciones educativas era fundamentalmente normativa, es decir, se actuaba a partir la ley, de las normas y procedimientos existentes para conducir las universidades. Si bien es lógico que se basen en leyes y normas, al aferrarte a ellas, sobre todo por lo obsoleta y desactualizadas que están, las autoridades y la universidad pierden adaptabilidad con respecto a su entorno, tan dinámico y complejo. Era ejecutiva en la medida que provenía de la línea de mando de las autoridades, obviando la necesaria vinculación directa con la comunidad universitaria.

En las universidades autónomas si bien una dependencia académica puede proponer un plan o un proyecto, hasta que no sean aprobadas por las autoridades universitarias no se puede ejecutar. No se han creado los mecanismos de vinculación directa, siempre es diferida por la escalera de la estructura jerárquica, por las informaciones que pueda dar el decano o algunos medios de comunicación de la universidad. Era igualmente empírica, basada en la experiencia del directivo; la experiencia es importante, pero la complejidad de la organización exige una formación científica en el área de la gerencia académica; era voluntarista en el sentido de hacer lo que el directivo consideraba en su momento lo que era lo mejor que ofrecer a la institución, si bien esto es importante, la acción del directivo debe estar en conjunción con un sistema estructural de organización y gerencia, y era coyuntural en el sentido

que se atendía lo más urgente frente a lo importante. El día a día consume todo el tiempo de un directivo, y cuando van terminando, ya con cierta experiencia, tiene que darle el paso a otro directivo para que vuelva a entrar en el mismo círculo de gestión empirista. A veces era el único camino que había que seguir, pero se descuidaba el nivel estratégico llevando posiblemente a la institución a un crisis por desvinculación con el mundo real.

Este estilo gerencial se hacía en el contexto de una organización educativa tradicional. Modelo de organización que se viene arrastrando como verdadero desde el siglo XIX. El llamado modelo napoleónico, estructurado en facultades, escuelas, departamentos. Generalmente cada dependencia está aislada de las otras.

Todas las características anteriores sobre la gerencia son las mismas que present la tanto universidad autónoma como la pública estatal en el momento actual. El modelo normativo que tenemos está basado en la Ley de Universidades de 1970. A los 42 años de su formulación, establece un modelo burocráticofuncionalista, que orienta la acción universitaria, de manera fragmentaria, y sin tener carácter orgánico. Como toda institución pública de América Latina, no hay continuidad de gestión. Muchas veces es borrón y cuenta nueva. O simplemente se desarrollan los proyectos que más benefician a un sector, o se hace lo que más se está necesitando en un momento determinado.

El modelo tradicional de las universidades ha generado avances académicos, hay mayor número de estudiantes, colaborando con la inclusión social; hay mayor número de egresados, hay más investigaciones, más revistas científicas arbitradas. El prestigio a nivel social es muy alto. Sin embargo, al no existir un sistema gerencial académico y dentro de éste, tendremos problema con la evaluación de productos y procesos académicos de manera permanente, no podemos saber nunca hasta donde avanzamos, ni a nivel interno, mucho menos a nivel nacional, internacional o mundial. No se puede establecer hasta donde son eficaces, eficientes y efectivas las universidades. Sabemos que se hace todo el esfuerzo, pero se carece de criterios de control para saber la posición interna y externa de las universidades. Por ello, nuestras universidades no aparecen en la

punta de los rankings de universidades a nivel mundial. Y en parte se debe al hecho de que no se asumen criterios como la competitividad, la productividad y el impacto social para poder tener éxito. Es posible que tengamos un tesoro, también es posible tener una pérdida de talentos y recursos. Pero no se sabrá hasta que no se instaure un sistema gerencial. Este nuevo sistema arrojaría información para tomar conciencia de cuál es nuestra posición académica en varias esferas, y puede poner a nuestras universidades a la vanguardia a nivel mundial, al instrumentar procesos que permitan impulsar, comunicar y posicionar en el entorno, sea el mercado, sea la sociedad, sea el Estado, los productos y servicios que profesores ya alumnos generan constantemente. Pongamos un ejemplo: los trabajos de grado, las tesis de grado y los trabajos de ascenso que se producen en la universidad quedan en su mayoría en las gavetas y solo sirven como requisito para graduarse o para ascender, pero no se busca su impacto social. Quedan como datos e información y no se transforman en conocimiento para el desarrollo interno y para el desarrollo de la sociedad. Y esto ocurre porque sencillamente no hay un sistema gerencial que asuma estos productos y los ponga a circular para que sean conocidos y utilizados en los procesos de innovación y cambio de las instituciones de la sociedad.

Tanto ayer como hoy en las universidades se mira el futuro con las bases que fueron importantes en el pasado, pero éstas actúan como paradigmas paralizantes que impiden ponerse en la cresta del desarrollo mundial. Hasta que no se actualicen las bases y su sistema gerencial podemos estar creciendo pero no desarrollándonos a nivel académico y social.

Analícemos qué está pasando en las últimas décadas a nivel mundial tanto en el desarrollo social, tecnológico, científico-epistemológico, y organizacional gerencial, para poder cualificar hasta donde es necesario instaurar un sistema gerencial dentro de las universidades.

Consideremos en primer lugar los cambios que se están generando en esta era de la globalización, donde aparecen paradojas para el desarrollo. La principal es si solo existe un solo eje del mundo desarrollado o podemos construir mundos que convivan con sus culturas respectivas. Aquí la universidad no tiene respuesta.

Por otro lado, hemos asistido a la aparición de la era de la información y la comunicación. Las dinámicas de desarrollo tecnológico quedan para los países desarrollados, mientras a los países subdesarrollados y dependientes les queda el papel de consumidores, y en el mejor de los casos como países mono-productores como lo es nuestra República Bolivariana de Venezuela. Mientras que en los países desarrollados las universidades se acoplan a este cambio, las nuestras siguen con su modelo tradicional de formación profesional y científica, cuando podrían estar más a la vanguardia instaurando un sistema gerencial estratégico para que los proyectos de investigación y formación concretos se puedan acoplar a esta dinámica mundial de desarrollo.

Debemos entender que si bien la gerencia no es lo único de la organización, si representa una variable estratégica para coordinar, integrar recursos, para poder lograr el éxito de la educación, sea universitaria o de cualquier otro nivel. En la misma dirección, tenemos el caso del triángulo tecnológico compuesto por las computadoras, el internet y los celulares. Este triángulo constituye la base de decisión y acción de la mayoría de las organizaciones a nivel mundial, y es de uso común en nuestros alumnos, en sus aspectos personales. Pero estas tecnologías no han pasado a ser tecnologías educativas para la formación de los profesionales y para la toma de decisiones de las organizaciones educativas, en especial las universidades. Ya se tienen adelantos importantes para asumirlas. Ya se sabe cuán importante son las TIC e inclusive ahorrarían recursos y son potencialmente más democráticas por la cobertura que ofrecen a todos los estudiantes. Pero al aferrarnos a viejas normas y a la rutina de un modelo convencional de la docencia presencial, su implantación no solo es lenta sino que produce muchas resistencias. Solo un sistema gerencial estratégico permitiría en un lapso conveniente la instalación de las nuevas tecnologías educativas en el circuito académico organizacional.

Consideremos ahora el desarrollo epistemológico- científico: actualmente la ciencia se está construyendo sobre el paradigma de la complejidad y la transdisciplinariedad (Etkin, 2009), sin embargo la gerencia de las universidades del tercer mundo, cuando cambian sus planes de formación e investigación lo hacen con el modelo disciplinario del siglo XIX. Y así no podemos competir a nivel

mundial, porque la ciencia pone la pauta del desarrollo, y si se forman y se investiga, en estos países del sur, de manera unidisciplinaria por mucho esfuerzo que se haga, estaríamos siempre detrás del desarrollo científico y tecnológico.

Veamos los cambios organizacionales. Los cambios del entorno ha llevado a la reestructuración interna de las organizaciones a nivel mundial, así frente a los nuevos modelos organizacionales y gerenciales, sobre todo aquellos modelos contruidos sobre los principios sistémicos y complejos, como los matriciales, aplanados y en red, nuestras universidades prefieren tener el modelo burocrático tradicional. Y sin mucha discusión quedan atrás inclusive con respecto a modelos organizacionales que en el pasado han demostrado su efectividad en universidades norteamericanas, como lo es la organización por departamentos y programas universitarios, que por ciento ya existe como norma en la Universidad del Zulia, desde la década de los noventa a propuesta del Dr. Castejón, Ex Vice Rector Académico de la Universidad del Zulia y Ex Director de la Oficina de Planificación del Sector universitario (OPSU), pero nunca se ha aplicado, excepto en la Facultad Experimental de Ciencias que nació con esta estructura departamental.

Ante la situación anterior nos preguntamos ¿por qué nuestras universidades no asumen estos cambios? Sobre esto se ha escrito mucho, desde la falta de voluntad de las autoridades hasta la injerencia de los partidos políticos. Desde la falta de presupuesto hasta la falta de una cultura académica de vanguardia. A nuestro modo de ver agregamos que una de las razones claves de esto es que carecen de un sistema gerencial que viabilice dicho cambio, tal como lo demostraremos más adelante.

Por otra parte, en las universidades hay mecanismos y funciones de administración o de gerencia, pero no un sistema gerencial. La visión sistémica implica concebir la universidad como totalidad orgánica, donde existen dispositivos de integración y coordinación a tiempo en función de los objetivos de la institución. Y de esto se trata, de construir un sistema gerencial, que logre combinar las dimensiones subjetivas y valorativas de la comunidad con los procesos estructurales objetivos de la organización. En este

sentido, proponemos nuevamente el Sistema Haga Luz que venimos perfeccionando desde la década de los noventa.

La práctica gerencial de las universidades está fundada en el pasado y bajo el supuesto que sí ha venido funcionando bien, para este año, en los siguientes también funcionará bien. Otro supuesto, es que para que la universidad funcione basta que todos y cada uno de sus empleados estén en su puesto de trabajo y cumpla con sus atribuciones o funciones. Pero esto es muy limitado frente a nuevos modelos que se vienen elaborando desde los años ochenta como los modelos de calidad, propuesto por Edward Deming, los modelos de reingeniería, modelos de las organizaciones inteligentes, modelos de organizaciones que aprenden, basados en el pensamiento sistémico expuesto por Peter Senge, la teoría de los Negocios de Drucker, el *Empowerment*, hasta la teoría de la innovación de las organizaciones de Hamer y Breen, (2007).

Existe en las universidades, especialmente las autónomas, la planificación estratégica, la cual trabaja ciertamente sobre el largo plazo, pero no existe un sistema gerencial estratégico que permita su formulación, aplicación y evaluación a tiempo.

Existe en las universidades la evaluación institucional pero no hay gerencia de la evaluación. Aún más en las universidades puede existir la evaluación sin que se corresponda en una unidad de acción y de tiempo a la planificación. Existen inclusive dependencias centrales que planifican ejerciendo un papel ad hoc o de súper especialista en la planificación sin que estén involucrados los directivos de sus organismos centrales en su elaboración como el Consejo Universitario y los Consejos de Facultad. Cuando deberían estar como funciones en la línea de mando principal.

En la universidad se estructura la administración con los servicios no solo a los usuarios de la misma como los estudiantes y profesores, sino relativo a los procesos de financiamiento, presupuesto, contabilidad, y dirección de los recursos humanos. Esto apoyado en la misma Ley de Universidades, donde se conforma toda una subestructura administrativa que va desde el Vice Rectorado Administrativo hasta la contabilidad de cada departamento y cátedra. Esta concepción hace de la administración

una variable desvinculada de la dinámica de la academia. Así pasa con el presupuesto, prácticamente reducido a dos rublos: nómina y gastos de servicio y mantenimiento. No se toman en cuenta las variaciones que puedan tener el curriculum, o los recursos que se necesitan para desarrollar sus áreas como la de laboratorios o práctica profesional o servicio comunitario. Mucho menos se presupuestan las inversiones nuevas en infraestructura e innovación tecnológica.

Desde el punto de vista normativo no existe un sistema gerencial del curriculum, solo la norma, en este caso la resolución 535 de Luz, del año 2006. En ésta se alude en sus artículos 16, 17, y 18 a la administración de los curricula referido a los periodos trimestrales, cuatrimestrales o semestrales, se complementa con la carga horaria y las prelações. La gerencia del curriculum es más amplio y complejo que estos artículos, por ello hemos derivado de la propuesta de la gerencia Académica, la gerencia del programa de desarrollo de los estudiantes, donde se gerencia el curriculum, en el contexto de unas 22 áreas de desarrollo institucional.

En el ámbito de las universidades del Estado el problema de la gerencia académica se complica por la ausencia de modelos democráticos internos, ya que sus consejos directivos son nombrados ejecutivamente. Pero al igual que las autónomas, no existen prácticas gerenciales coordinadas que permitan la eficacia, la eficiencia, la efectividad social y la calidad en sus servicios y en la formación profesional.

En el ámbito de las universidades privadas hay que señalar que se han venido constituyendo en una alternativa seria de estudios universitarios y al nacer con todo el apoyo de la sociedad, tienen una ventaja en relación a la gerencia en las universidades públicas, al orientarse fundamentalmente a la eficiencia, la cual favorece la prosecución escolar de sus alumnos, al cumplir a tiempo con los programas de pregrado y de postgrado. No obstante les le falta mucho por elaborar un sistema integral de gerencia académica que pueda simultáneamente trabajar con las tres funciones de la universidad como la investigación, la docencia y la extensión, que pueda llevar a cabo los objetivos gerenciales de la eficacia y la efectividad social, que pueda tener una política de recursos humanos consistente y que pueda posicionarse a nivel

internacional. Esto necesitaría, entre otras cosas, un alto financiamiento que no tienen como las universidades públicas.

En la actualidad no se trata de tener la mejor universidad del municipio, o parroquia, se trata de colocar la universidad sea pública, autónoma o privada en el ámbito mundial, ya que los procesos locales cobran sentido hoy a nivel mundial.

Hoy la situación gerencial de todo el subsistema de Educación Superior no ha cambiado sustancialmente, unido a la crisis sistémica de la educación moderna y mundial, a la contradicción y al enfrentamiento del gobierno y las universidades autónomas, unido a un presupuesto que paraliza -según lo han expresado las propias autoridades educativas- la academia universitaria y a una acción gremial y política (que con razón o no en la mayoría de los casos) paraliza la universidad autónoma a favor de sus intereses y necesidades económicas.

Este enfoque histórico y estructural que hemos hecho se verifica con otros estudios recientes como el de los sociólogos Lescher y Caira (2012) quienes, tras la realización de una investigación descriptiva y de campo, con la aplicación de instrumentos validados por 7 expertos en el área y con un nivel de confiabilidad de 0,94, sostienen que “las universidades ubicadas en Maracaibo, mantienen una tendencia gerencial convencional moderna, la cual inhibe parcialmente la participación de las mismas en la solución de los problemas sociales del entorno” (p 93).

En la actualidad está claro el diagnóstico de la gerencia académica de las universidades:

- 1) No existe un sistema gerencial académico estratégico,
- 2) No existe la formación sistemática en gerencia académica del directivo
- 3) No existe una la cultura gerencial en la comunidad universitaria.

PROSPECTIVA: LA GERENCIA ACADÉMICA Y LA INNOVACIÓN

Cuando se critica la organización actual de las universidades y cuando se señala que carecen de un sistema gerencial no estamos valorando en ningún momento que lo actual no sirve. O que sea mala o sea negativa. Estamos señalando sobre el diagnóstico y las propuestas teóricas de vanguardia que existen otros modelos más eficientes y efectivos de gerenciar las universidades. Y dentro de esta consideración está en saber cuál es el mejor modelo para asumir el cambio académico, organizacional y gerencial de una institución educativa. Un nuevo modelo debe considerar como principio ontológico que el cambio es el factor constante de las organizaciones complejas. Así mismo, debe considerarse como principio axiológico, la prioridad del desarrollo del ser humano y de su entorno.

El cambio puede asumirse como reforma, innovación o transformación, y dentro de esta, la transformación radical. Para decidir cuál es el cambio más adecuado hay que tomar en cuenta las condiciones de la organización, sus necesidades, sus problemas y emergencias que vive en un momento determinado de su evolución. Cada opción tiene sus ventajas y desventajas. En el pasado se han cometido errores de carácter gerencial en la aplicación de nuevos modelos educativos. Dichos modelos educativos no han venido acompañados de un nuevo modelo gerencial y dentro de este del modelo gerencial de cambio, sino que se mantiene el de costumbre, el funcionalista normativo. Cuando se han propuesto nuevos modelos académicos se pretende pasar de un extremo a otro, es decir, pasar de un estado tradicional y conservador a un estado de cambio radical o revolucionario. Un ejemplo de esto fueron los Estudios Generales de la Facultad Experimental de Ciencias de la Universidad del Zulia. Un modelo académico importante pero por no haberse implantado con un sistema gerencial produjo tantas resistencias que solo duró diez años. Al presentarse la crisis de los recursos en 1985 las autoridades de turno prefirieron eliminar un semestre de dos que tenían esos estudios, quedando prácticamente por debajo de lo serían dichos estudios dentro del plan curricular integral. En la misma dirección de análisis, podemos hacer referencia al proyecto

de regionalización y al proyecto de tecnología educativa de los años setenta. La ausencia de un sistema gerencial impidió ver la presencia natural de las resistencias al cambio y no se preparó a la comunidad para generar una nueva cultura donde se desaprendiera el modelo anterior y se aprendiera como natural el nuevo modelo. Se cuenta solamente con una gerencia que aplica la norma, pero que se les va de las manos la dinámica del cambio.

Frente a estas estrategias gerenciales, nuestros estudios y propuestas de ayer como hoy van en una dirección diferente. Partiendo del principio (ontológico) según el cual la realidad social y educativa es compleja se debe aceptar que la comunidad se debate entre tensiones y acuerdos. Entre líneas de conservación y de cambio. Entre intereses y objetivos institucionales. Dentro de las opciones de cambio proponemos la INNOVACIÓN ACADÉMICA. Se trata de buscar en primer lugar, el consenso de lo que se va a construir en el futuro, y empezarlo a trabajar con los recursos disponibles, con la comunidad única que conformamos.

El consenso en este sentido es doble, por un lado el consenso académico y por el otro el consenso sobre la gobernabilidad de la institución, cuyo eje sea los valores trascendentales del ser, y no el pragmatismo o el economicismo. Esto lo hace democrático y académico simultáneamente. Luego, derivar de la gerencia estratégica un plan de transición de modo que poco a poco se formen a todos y cada uno de los miembros de la comunidad en lo que se va a hacer, hasta conformar una cultura de la gerencia educativa. Donde el lema sea ganar-ganar. Es decir, por ejemplo, se innova el curriculum que ciertamente favorece a los estudiantes pero se debe favorecer la acción docente, al docente que aplica el nuevo curriculum, y a los empleados y obreros que ayudan al proceso educativo.

En el ámbito gerencial ésta idea proviene de los aportes de la teoría del Desarrollo organizacional (D.O), que desde su formulación presenta la idea de elaborar un cambio planificado. (Bennis, 1973; Guizar, 1998). En nuestro caso sería EL MODELO DESARROLLO INNOVATIVO DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA. En este modelo se sintetizarían todos los aportes de la gerencia científica, donde se incluye, la teoría planificación estratégica (Serna, 1994), el desarrollo organizacional, la gerencia

de la calidad total, la teoría de la organizaciones inteligentes (Martín, 2002), y el coaching, entre otros. Como sustento a esta propuesta existen estudios prospectivos sobre la educación superior que sostienen la necesidad de gestionar el cambio educativo. (Oficina de Cooperación Universitaria, 2010).

La universidad es un organización que administra o gerencia la ciencia así como las humanidades y las artes, al gerenciar lo sigue haciendo en la concepción disciplinaria de la modernidad, y las autoridades en su mayoría hacen un esfuerzo considerable para que los planes de estudio estén al día, para que se gradúen los estudiantes en las distintas disciplinas, pero cuando indagamos el nivel epistemológico, nos damos cuenta que en particular la ciencia de vanguardia va en la era de la complejidad y la transdisciplinariedad, tal como lo explicábamos anteriormente. Si existiese un sistema gerencial se propondría un plan para ir transitando hacia programas profesionales y programas de investigación inter y transdisciplinarios, de modo que los egresados tengan las competencias adecuadas para que dirijan sus procesos en una sociedad compleja, en medio de la sociedad del conocimiento y de la era de las nuevas tecnologías de quinta generación. Un sistema gerencial abordaría las resistencias a la innovación y los liberaría de una burocracia funcionalista.

Antes de terminar este artículo, hagamos unas consideraciones sobre la elaboración de las carreras universitarias en base a las competencias, según el artículo 14 de las Normas sobre el Currículum Universitario de nuestra Universidad del Zulia. Propuesta fundamentada y sustentada en los estudios científicos muy serios a nivel mundial como los de Tobón, (2006), Inciarte y Canquiz (2010) entre otros. Pero si no se instrumenta un sistema gerencial del currículum puede ocurrir que se confundan las competencias con los objetivos tradicionales centrados en los contenidos de las materias. Desde el punto de vista de la gerencia académica es discutible aplicar el modelo de competencias en el contexto de un pensum o currículum basado en las disciplinas de las carreras tradicionales, cuando deberían estar basadas en programas universitarios, que son más flexibles y dinámicos al atender más las situaciones o problemas de la realidad y del ser humano, que a los contenidos de las materias que contienen las carreras.

Desde el punto de vista de la gerencia del curriculum es discutible pretender aplicar a todas y cada una de las materias de cada carrera el modelo de las competencias porque su lógica es otra. Es el modelo especialista del contenido. Solo una reforma previa de las carreras en programas y dentro de estas la conformación de microsistemas de enseñanza aprendizaje que permitan compartir, discutir, sinterizar y aplicar conocimiento es posible incluir el modelo de competencias, de lo contrario sería un esfuerzo vano al repetirse las practicas docentes tradicionales. Solamente –insistimos- de aplicarse poco a poco un sistema gerencial académico esta innovación curricular correría mejor suerte, al formar primero a todos los profesores, y a los directivos en materia de formación de competencias, en el contexto de la concepción constructivista y socio formativa de la educación. El sistema gerencial académico trabaja sobre el concepto de investigación acción participativa, una formación en el proceso de la academia misma, la cual no saca de la cotidianidad al docente para que pase uno, dos o cinco años en el postgrado, sino que planifica sus horas de formación aplicada a sus programas en ejecución docente o de investigación.

La gerencia académica estratégica supondría una visión prospectiva y estructurada sobre los avances internos y externos. Esta visión se concreta en planes flexibles de desarrollo glocal, es decir, simultáneamente global y local, y esto es importante, sobre todo para superar el estado de atraso económico, tecnológico y social de nuestros países Latinoamericanos. Y la Universidad está llamada a cumplir un papel protagónico en esto, tal como lo viene proponiendo la UNESCO con sus Conferencias Mundiales de Educación Superior del 1998 y del 2009, y en sus Conferencias Regionales de Educación Superior.

Hasta el presente las organizaciones educativas, en particular las universidades, no han podido abordar el cambio, a pesar de la buena voluntad de autoridades y comunidad en general, y ello se debe básicamente al hecho de que carecen de una tecnología social que lo incorpore de manera natural a la estructura y dinámica de su propia de su organización, y esa tecnología ya está elaborada, propuesta, lista a para su aplicación, esa tecnología es la gerencia educativa.

CONCLUSIONES:

Luego de realizar el estudio se concluye en lo siguiente:

- 1- Tanto históricamente como en la coyuntura actual la administración o gerencia educativa ha venido ocupando un lugar secundario en el contexto de la toma de decisiones de las autoridades universitarias.
- 2- Históricamente la administración o gerencia académica se le ha considerado en una posición secundaria en la pirámide de las Ciencias Pedagógicas, al considerarla en sus inicios como normas y procedimientos, luego como servicios educativos, o el de identificarla solo con los factores financieros y presupuestarios de las instituciones educativas.
- 3- Histórica y estructuralmente, la administración o gerencia académica se ha caracterizado por ser normativa, directiva, ejecutiva, empírica, voluntarista y de acción coyuntural.
- 4- Los grandes cambios educativos y en particular los cambios curriculares y académicos de las Universidades se han realizado en un contexto burocrático que impide su realización y éxito.
- 5- Los grandes cambios educativos y en particular los cambios curriculares y académicos de las Universidades no han sido acompañados de procesos de formación al personal docente y directivo, por lo que se hace difícil su implantación.
- 6- Las Universidades Venezolanas y en particular la Universidad del Zulia vienen adelantando estudios e investigaciones sobre la gerencia educativa desde 1987, pero que no han tenido aplicación.

RECOMENDACIONES:

- 1) Se recomienda que las autoridades universitarias asuman la gerencia académica como variable estratégica para el desarrollo de las universidades.
- 2) Se recomienda elaborar un plan de formación en gerencia académica para todas las autoridades y comunidad en general.
- 3) Se recomienda establecer acciones que permitan la constitución de una cultura gerencial que viabilice las reformas, las innovaciones y los cambios educativos a corto, mediano y largo plazo,

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benis, Warren (1993). Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. EEUU: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Deming, William (1989). Calidad, productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. Madrid: Ediciones, Díaz de Santos.

Etkin, Jorge (2009). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Argentina: Ediciones Granica S.A.

García, Víctor (1974). Diccionario de Pedagogía. Barcelona; Editorial Labor, S.A.

Guizar, Rafael (1998). Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C, V.

Hamer, Gary y Breen, Bill (2007). El Futuro de la Administración. Colombia: Editorial Norma, S.A.

Inciarte, Alicia y Canquiz, Liliana (2010) *Formación Integral y Currículo por Competencias*. Maracaibo. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia Disponible en http://redaberta.usc.es/aidu/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=484&Itemid=8

Laredo, Inés y otros (1983). La Formación de Profesionales Eficientes. El problema curricular de la Universidad del Zulia: Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.

Lescher, Isaías y Caira, Norma (2012). Itinerarios de la Gerencia Universitaria en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, Venezuela. En Revista REDHECS, Edición 13, año 7, Abril- Sep., Pp 93-111. Disponible

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX
200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE,
REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National
University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]
Cita / Citation:

Evaristo Méndez Quintero (2012)

MANAGEMENT TO EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 202- 226

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/issue/view/241/showTo>
c . Consultado el 20-10-2012

Luzuriaga, Lorenzo (1975). Pedagogía. Argentina: Editorial Losada.

Martín, Evaristo (2002). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes.
(2002). México: Mc Graw Hill Interamericana de España. Editores, S.A. de C, V.

Méndez, Evaristo (1987)).Hacia una Comunicación Efectiva para las
Universidades, Maracaibo: Mimeografiado

Méndez, Evaristo (1988). Qué y Cómo Administrar y Evaluar las Escuelas de las
Universidades. Maracaibo: Mimeografiado.

Méndez, Evaristo (2004). Hologerencia Académica. Si usted tiene coraje, asuma
el cambio. Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.

Méndez, Evaristo (2010). Crisis y Transformación de las Universidades. Disponible
en <http://www.monografias.com/trabajos17/crisis-universidad/crisis-universidad.shtml>

Navarro, Yasmile (2009).La Gestión Curricular y la Formación integral en la
Educación Superior. Maracaibo. Proyecto de Tesis Doctoral

Oficina de Cooperación Universitaria, S.A. (2010). 2020. Tendencias Universidad.
Estudio de prospectiva. Madrid: Impresión Gráficas Muriel, S.A.

Parra, Javier (2008).LA Municipalización de la Educación Superior: Una
Alternativa de Innovación en la Gerencia Educativa en Venezuela. Maracaibo,
Tesis Doctoral.

Serna, Humberto(1996). Planeación y Gestión Estratégica. Colombia: Ram
Editores CIA. LTDA.

Tobón, Sergio (2006). Formación Basada en Competencias. Pensamiento
complejo, diseño curricular y didáctico. Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

Vílchez, Nerio (1991). Diseño y Evaluación del Curriculum. Maracaibo: Fondo
Editorial Esther María Osses. Documentos.

Consejo Universitario de la Universidad del Zulia. (2006). *Normas sobre el
curriculum Universitario.*

Conferencia mundial de Educación Superior 1998, 2009 .Paris